

### Internationale Projektteams und globale roll-outs: Chancen und Herausforderungen weltweiter Zusammenarbeit über die Entfernung

Zaninelli, Susanne

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Zaninelli, S. (2004). Internationale Projektteams und globale roll-outs: Chancen und Herausforderungen weltweiter Zusammenarbeit über die Entfernung. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 3(8), 1-9.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454286>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

**Internationale Projektteams und globale Roll-outs:  
Chancen und Herausforderungen weltweiter Zusammenarbeit  
über die Entfernung**

Susanne M. Zaninelli

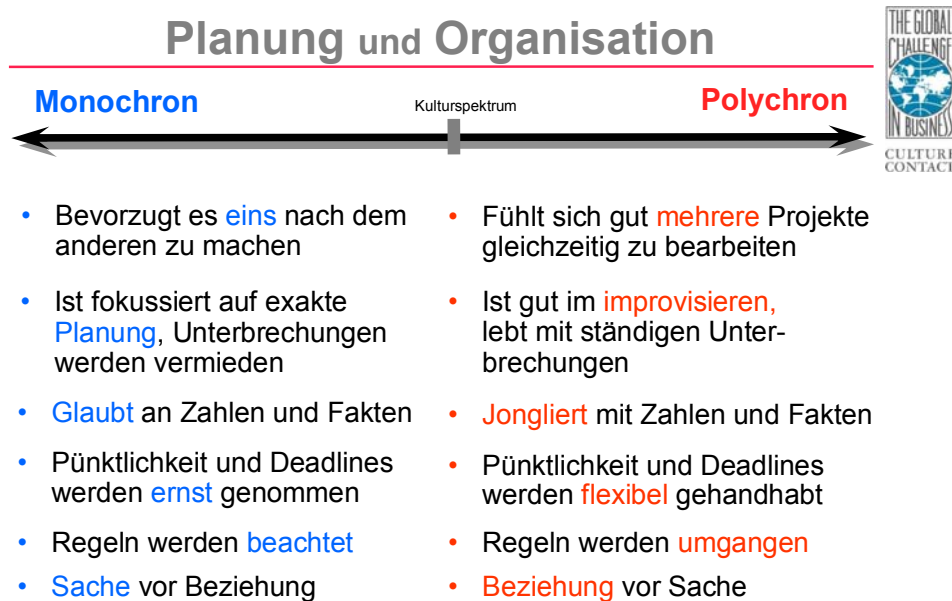
(CULTURE CONTACT)

Durch die immer stärker werdende Globalisierung hat auch die Notwendigkeit für internationale Projektteams in den letzten Jahren zugenommen. Wo Menschen über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg arbeiten, kommt es unweigerlich zu erheblichen Reibungsverlusten durch unterschiedliche Kulturen, divergierende lokale und globale Interessen sowie zur Problematik der räumlichen Entfernung. Jedoch birgt die Zusammenarbeit verschiedener Kulturen auch große Potenziale in sich.

Um die Heterogenität in der täglichen internationalen Zusammenarbeit nicht nur zu „überleben“ sondern sogar von ihr profitieren und versteckte Potentiale nutzen zu können, bedarf es u.a. nicht nur des Wissens um die Unterschiede und Vorzüge anderskulturell bedingter Arbeitsweisen sondern auch der konsequenten Umsetzung davon auf Unternehmens- und Mitarbeitererebene.

**Kulturmuster prägen Businessstile**

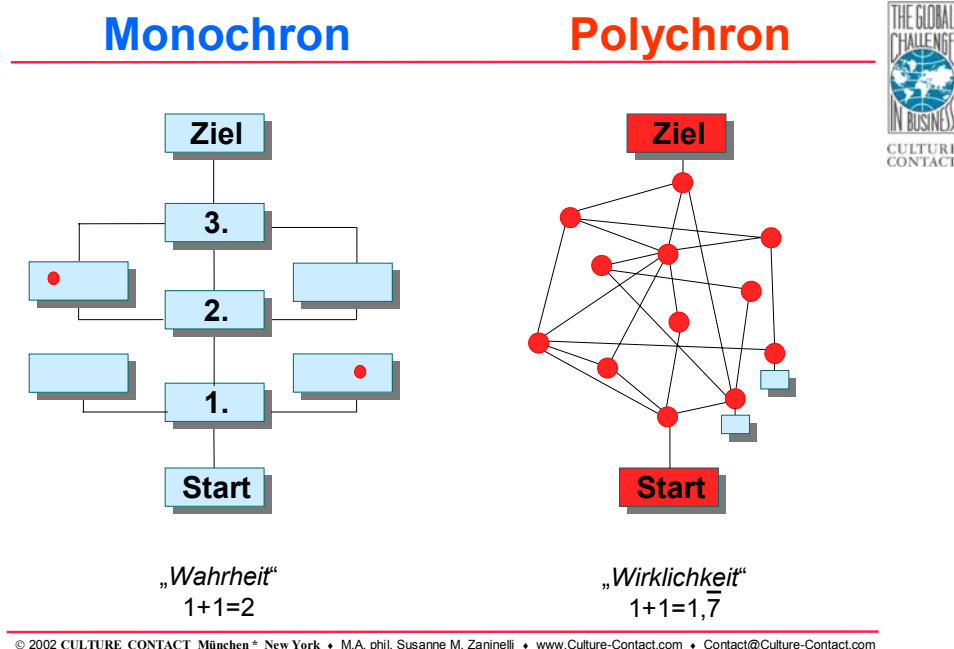
Im Rahmen von internationalen, und damit auch interkulturellen Beziehungen sind Mitarbeiter mit unzähligen kulturellen Phänomenen konfrontiert. Ein verbreitetes Kulturmuster, auch „Kulturkategorie“ genannt, unterscheidet beispielsweise zwischen *monochronen* und *polychronen* Kulturen und beschreibt, wie diese Planungs- und Organisationsstile tendenziell handhaben (Hall/Hall 1989).

*Kasten 1*Quelle: Hall / Hall© 2002 CULTURE CONTACT München • New York • M.A. phil. Susanne M. Zaninelli • www.Culture-Contact.com • Contact@Culture-Contact.com

Dieses zunächst idealtypisch dargestellte Prinzip der beiden extremen Pole des Kulturspektrums monochron und polychron, wirkt sich enorm auf die konkrete Zusammenarbeit aus. Mittel- und Nordeuropa, sowie angelsächsische Kulturen sind eher von einem monochronen Planungs- und Organisationsstil geprägt, und lassen sich relativ zueinander auf dem Kulturspektrum eintragen, während der romanische, hispanische, und von der Tendenz her auch der russische und arabische Kulturraum, von der Tendenz her mehr oder weniger vom polychronen Arbeitsstil geprägt sind. Was heißt das konkret für deutsche Mitarbeiter, die mit anderen Kulturen zusammenarbeiten? Zunächst muss verstanden werden, dass die in polychronen Systemen typische Priorisierung des Personenbezugs vor dem Sachbezug nicht heißt, dass die Sache nicht relevant ist! Dennoch werden die Mitarbeiter hier ohne den Personenbezug nicht zur eigentlichen Sache kommen können. Zudem ist es wichtig zu erkennen, dass polychrone Kulturen verstärkt in Netzwerken denken, die man begreifen und nutzen lernen muss. Sollte z.B. ein polychroner Geschäftspartner offensichtlich „unvorbereitet“ seine Geschäftsreise nach Deutschland antreten und trotzdem erwarten, dass man von heute auf morgen sämtliche Termine für ihn organisieren kann, so ist dies nicht seiner unbegreiflichen „Blauäugigkeit“ oder gar „Impertinenz“ zuzuschreiben.

Der deutsche Geschäftspartner muss sich bewusst sein, dass dieser davon ausgeht, dass sich über ausgedehnte Netzwerke – die aus seiner Sicht jeder besitzt – alles in kürzester Zeit regeln lässt. Natürlich erwartet er nicht, dass eine einzige Person alleine über alle notwendigen „Connections“ und Beziehungen verfügt. Er geht jedoch davon aus, dass diese Person über das eigene dann andere Netzwerke anstoßen kann und die kurzfristige Terminplanung somit dem Prinzip folgt: der Freund, des Freundes, des Freundes... Über solche Netzwerkbeziehungen kann man z.B. schnellstens an Termine kommen, die ein monochron planender Mensch vielleicht nicht einmal durch sehr langfristige Planung hinbekommen hätte.

### *Kasten 2: Unterschiedliche Planungsstile*



### **Negative Wahrnehmung durch Fehlinterpretationen**

Die Signale, die einem rein monochron denkenden und handelnden Mitarbeiter bei unserem face-to-face Beispiel von einem polychron denkenden Kollegen oder Geschäftspartner vermittelt werden, sind meistens sehr negativ. Sie werden fast immer missinterpretiert und schnell wird der Vorwurf der Unprofessionalität laut. Die scheinbar mangelnde Vorbereitung, verbunden mit der gesteigerten Erwartungshaltung im Hinblick auf Unmögliches, wird geradezu als unverschämte empfunden.

Umgekehrt jedoch wird auch der monochron handelnde Mitarbeiter von seinem Kollegen mit polychronem Hintergrund als höchst unprofessionell betrachtet, da er dem Anschein nach keine gut funktionierenden Netzwerke aufweisen oder die wenigen vorhandenen nicht professionell einsetzen kann. Die Frage: was heißt hier schon „professionell“, wird also sehr unterschiedlich beantwortet!

Diese wechselseitige negative Wahrnehmung wirkt sich dahingehend aus, dass die Beziehung zwischen den Beteiligten gestört und die Zusammenarbeit nicht erfolgreich oder zumindest mühsam und sehr anstrengend ist. Die Auswirkungen einer monochronen bzw. polychronen Herangehensweise erstrecken sich darüber hinaus auch auf die Art und Weise wie Meetings abgehalten werden, wie kommuniziert und organisiert wird, wie Agenden gehandhabt werden usw.

### Chancen und Risiken der unterschiedlichen Business-Kulturen

Beide kulturelle Vorgehensweisen haben Vor- und Nachteile. Auf der zwischenmenschlichen Ebene muss man zuerst lernen sich zu verstehen und zu begreifen, bevor man sich wechselseitig der Unprofessionalität bezichtigt. Nur so kann das gegenseitige Beschuldigungsdilemma vermieden werden.

#### Kasten 3

### Chancen und Risiken



Monochron: Chancen	Polychron: Chancen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuverlässig in Bezug auf Sachverhalte</li> <li>• Reibungslose Abläufe</li> <li>• Gut im Erstellen und Durchführen von Plänen =&gt; Flughafenumzug</li> <li>• Zeit kalkulierbar, Termine verlässlich</li> <li>• Durchschaubare Abläufe</li> </ul> <p>↓ <i>verbindlich, zuverlässig, berechenbar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuverlässig in Bezug auf Beziehungen</li> <li>• Flexibles sich einstellen auf veränderte Bedingungen und Störfaktoren</li> <li>• Gut im Jonglieren von Unerwartetem</li> <li>• Nutzt ungeplante Gelegenheiten</li> <li>• Gut im Kontakt mit Person &amp; Information</li> </ul> <p>↓ <i>lebendig, locker, unverkrampft</i></p>
Monochron: Risiken	Polychron: Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig Kontakt zu einer sich vielleicht verändernden Realität</li> <li>• Starr &amp; inflexibel, bis zum bitteren Ende</li> <li>• Kann unmenschlich sein, durch Trennung von Subjekt und Objekt</li> <li>• Kann Vorschriften-Mentalität erzeugen</li> </ul> <p>↓ <i>unpersönlich, kalt, eckig</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann chaotisch sein, durch ständiges Einbeziehen sich ändernder Umstände</li> <li>• Projekte zerfließen, wenn mit Fakten zu sehr jongliert wird</li> <li>• Zeit und Termine schwer einkalkulierbar</li> <li>• Abläufe wenig durchschaubar =&gt; personbez.</li> </ul> <p>↓ <i>chaotisch, unzuverlässig, unberechenbar</i></p>

Quelle: Zaninelli

© 2002 CULTURE CONTACT München • New York • M.A. phil. Susanne M. Zaninelli • www.Culture-Contact.com • Contact@Culture-Contact.com

Zweitens muss man Bewältigungsstrategien erarbeiten und sich die Frage stellen, wer sich wann bei welcher Gelegenheit an wen anpassen könnte. Dies ist jedoch erfahrungsgemäß nach einer gründlichen Analyse der relevanten Kulturmuster oft gar nicht mehr nötig. In allen bi- und multikulturellen Team-Building-Trainings, die wir seit vielen Jahren bei unseren Kunden weltweit hielten, stellte sich nach Erkenntnis der unterschiedlichen kulturellen Blickwinkel und Skripte sofort so etwas wie ein „pain relief“ ein (O-Ton Teilnehmer), der – einem Ventil vergleichbar – sämtliche negativen Emotionen schlagartig raus und in Luft auflösen lässt. Dadurch wird man offen für den dritten Schritt, bei dem erkannt werden muss, was man voneinander lernen kann, welche Chancen genutzt werden können und welche Risiken auf beiden Seiten vermieden werden sollten. Bedingung hierfür ist die Fähigkeit, die jeweiligen kulturellen Erwartungshaltungen von beiden Seiten beleuchten, analysieren und verstehen zu können.

### **Synergienotwendigkeit erkennen**

In Zeiten der Globalisierung müssen wir voneinander lernen, ob wir wollen oder nicht, da beide Vorgehensweisen gleichermaßen immer wichtiger werden. Polychrone Kulturen werden sich immer mehr dem monochron geplanten „just-in-time“ Diktat anpassen müssen, ohne dabei die Vorteile des polychronen Ansatzes aus den Augen verlieren zu dürfen. Die westliche monochron geprägte Industriekultur wird sich in Zeiten der Globalisierung und ihrer Remote Teams immer mehr mit den polychronen Aspekten anfreunden müssen, da Komplexität und Vernetzung immer größer werden, ohne die Vorteile einer monochronen Vorgehensweise aufgeben zu dürfen, weil diese das Wesen von Industriekultur an sich ausmacht und deren absolute Stärke ist. Das heißt, wir müssen alle unser kulturell erworbenes Verhaltensrepertoire erweitern und auf der Klaviatur dieser Kulturkategorie spielen lernen und zwar von links nach rechts wie umgekehrt, um den Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein. „Just in time“ – monochron – verbunden mit viel „Networking“ und Personeneinbezug – polychron – lautet also die Devise.

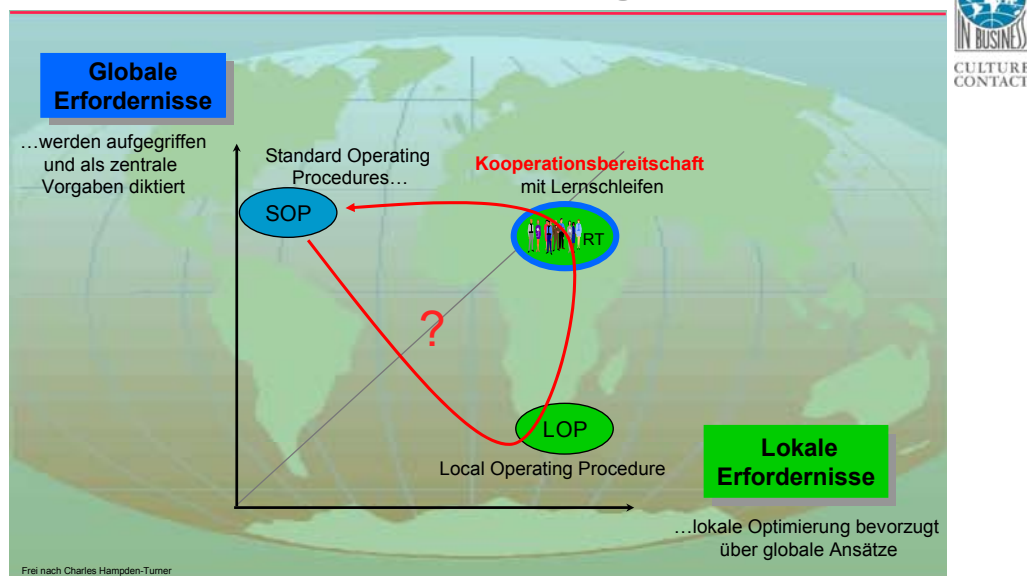
## Remote Management und internationale Roll-outs

Welche Auswirkungen haben nun die unterschiedlichen kulturellen Ansätze einer monochronen und polychronen Herangehensweise für Unternehmen und im täglichen Projektleben, wo Mitarbeiter verschiedener Kulturen zusammenkommen und zudem häufig über räumliche Distanzen, also ‚remote‘ zusammenarbeiten?

Immer häufiger werden Geschäftsprozesse weltweit vereinheitlicht und mittels IT-Technologien automatisiert. Dabei treffen nicht nur unterschiedliche Kulturen sondern auch widerstreitende lokale und globale Interessen aufeinander, was zu erheblichem Konfliktpotenzial führt und was durch die räumliche Entfernung noch erheblich verstärkt wird. Um diesen drei Barrieren entgegenzuwirken, ist zusätzlich zum herkömmlichen Projektmanagement ein professionelles „interkulturelles Remote Management“ notwendig. Zunehmend kommen Unternehmen zu der Erkenntnis, dass weltweite Projektimplementierungen bzw. global-project-roll-outs nicht nur monochron, d.h. rein sachbezogen, bewältigt werden können. Nur ein verstärkter Personenbezug und -einbezug löst mögliche Akzeptanzprobleme.

*Kasten 4: SOP vs. LOP*

## Verstärkte Globalisierung – ein Dilemma für Integration



© CULTURE CONTACT München \* New York ♦ M.A. phil. Susanne M. Zaninelli ♦ www.Culture-Contact.com ♦ Contact@Culture-Contact.com

Ein Beispiel hierzu bietet **Autodesk**, Marktführer branchenübergreifender Lösungen für die Konstruktions- und Designindustrie: „*Wir sind ein global operierendes Unternehmen. Unsere 3.600 Mitarbeiter arbeiten eng mit vielen Tausend Partnern zusammen, um Lösungen für mehr als 5 Millionen Kunden weltweit zu liefern. Dass wir dazu unsere Geschäftsprozesse, Systeme und Organisationen international vernetzen und ständig verbessern, ist eine unserer großen Stärken*“, so Matthias Behrens, Director for Business Process Management. „*Die meisten unserer internen Systeme sind weltweit vereinheitlicht und zentralisiert worden. Entsprechend sind nahezu alle unsere Projekte international. Die größte Herausforderung bei solchen Projekten ist es, die richtige Balance zu finden zwischen den möglichen Synergien durch Zentralisierung und Standardisierung (siehe Kasten 4: SOP) auf der einen und Flexibilität in den Landesniederlassungen auf der anderen Seite (siehe Kasten 4: LOP). Diese Gegensätze bilden ein ständiges Konfliktpotenzial, das vor allem der Remote-Projektmanager und sein Team managen müssen. Neben den herkömmlichen Projektmanagement-Werkzeugen, spielt dabei vor allem der persönliche Kontakt eine entscheidende Rolle. Letztes Jahr haben wir ein weltweites Projekt im Bereich Marketing begonnen. Den Auftakt bildeten Reisen der Projektleiter, der Projekt-Sponsoren und von Teilen des Teams in die jeweiligen Länder. Persönlicher Kontakt wurde sichergestellt und das Projektteam sollte ein gutes Verständnis von Sorgen und Nöten vor Ort erhalten. Jede einzelne Phase wurde durch mehrtägige Projekt-Kick-offs begonnen, um den persönlichen Zusammenhalt zu stärken. Selbstverständlich sind die Kosten erheblich – sowohl finanziell durch ein erhebliches Reisebudget, als auch persönlich durch Arbeitszeiten, die von den normalen Bürozeiten stark abweichen. Dafür erhöht sich aber die Erfolgswahrscheinlichkeit des Projektes enorm und kostspielige Konflikte werden vermindert.*“

Ein weiteres Beispiel gibt die **BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH**, die in 42 Fabriken in 15 Ländern Großgeräte, Kleingeräte und Haustechnik produziert. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt die Geschäftsprozesse innerhalb der nächsten vier Jahre global auszurichten, aufbauend auf BSH-weit gültigen Richtlinien, die unter Berücksichtigung landesspezifischer Gesetzgebung zum Einsatz kommen und mit SAP R/3 Enterprise abgebildet werden. „*Dieses weltweite Roll-Out ist nur erreichbar, wenn eine professionelle Informations- und Kommunikationsarbeit mit kultureller Sensibilität und Know-how über Remote-Teams durchgeführt wird.*“



So Christian Sternke Manager of Change and Communication des vor einem Jahr gestarteten, weltweit 450 Mitarbeiter umfassenden Programms weBSH.net: *„Nur dadurch kann ein konstruktiver Dialog mit Mitarbeitern zwischen Mutterhaus und Landesgesellschaften aufgenommen werden. Bei Roll-Out-Aktivitäten starten wir mit einer Vorlaufzeit von etwa fünf Monaten, mit einem so genannten Transition-Team, das den persönlichen Dialog mit den Abteilungen in den jeweiligen Ländern aufnimmt. Abgesehen von den klassischen Informations- und Kommunikationsmedien bedient sich BSH daher mehrtägiger interkultureller Team-Building-Workshops als Kick-offs – ein bewährtes Instrument um Barrieren abzubauen und eine Vertrauensbasis zu bilden, ohne die erfahrungsgemäß die Sache nicht zu bewältigen ist.“*

Der face-to-face-Kontakt hat also bei der Zusammenarbeit über die Entfernung die entscheidende „Klebstoff-Wirkung“, der das Projekt letztlich zusammenfügt und -hält. Aus diesem Grunde werden vermehrt beim Remote Management Kick-off-Meetings zu Beginn der Zusammenarbeit durchgeführt, die interkulturelle Aspekte sowie Remote- und Projektmanagement vermittelt und den unerlässlichen Personeneinbezug und -bezug herstellt. Damit alleine ist es aber nicht getan. Um die höheren Weihen für den gesamten Prozess eines interkulturellen Remote-Projektmanagements zu erhalten, das sich zwischen E-Mails, Telefon und Videokonferenzen, sowie face-to-face Kontakten abspielt, wird zukünftig viel von Unternehmen getan werden müssen.

### **Fazit: Kritische Erfolgsfaktoren**

Unsere Erfahrungen und die unserer Kunden zeigen deutlich, dass auf zwei Ebenen gehandelt werden muss um den Herausforderungen der Globalisierung gewachsen zu sein:

- Auf der **Unternehmensebene** muss bei der Planung von länderübergreifenden Projekten und globalen Roll-out-Prozessen der „Personen(ein)bezug“, das polychrone networking also, finanziell und zeitlich eingeplant werden, was vielfach noch sträflich vernachlässigt wird.

Der natürliche Interessenskonflikt zwischen lokal und global, kann nur durch den persönlichen Kontakt gelöst werden. Ebenso die Teamzusammenarbeit über die Entfernung. Wenn nicht in entscheidenden Phasen eine persönliche Zusammenkunft möglich ist, weil zuwenig Reisekosten und zu wenig Zeit eingeplant wurden, ist der Erfolg gefährdet.

- Für diesen zwischenmenschlichen Kontakt müssen **Mitarbeiter** jedoch vermehrt geschult werden, um auf der Klaviatur unterschiedlichster Kulturkategorien spielen zu können und um ihr kulturelles Verhaltensrepertoire zu erweitern. Mitarbeiter benötigen dringend interkulturelles Know-how, sowie das Wissen wie man in Remote-Teams über die Entfernung zusammenarbeitet, was in Remote-Projekt-Simulationen, Kick-off Veranstaltungen und Workshops vermittelt werden kann. Unternehmen die bislang daran im Vorfeld gespart haben, mussten es im Nachhinein teuer bezahlen.

**Autorin:** M.A. phil. Susanne M. Zaninelli, Geschäftsleiterin des Beratungs- und Trainingsunternehmens CULTURE CONTACT in München und New York.

Schwerpunktthemen: Business-Simulation GLOBAL BRIDGES zum internationalem Remote-Projektmanagement, Workshops zu Remote Management, interkulturelle Teambuilding Seminare, Entwicklung und Durchführung von Internationalen High Potential Programmen, Interkulturelles Management Training

Zu den Kunden von CULTURE CONTACT zählen internationale Unternehmen wie z.B. Allianz, BASF, Bosch, BMW, Bosch und Siemens Hausgeräte, CSC Ploenzke, DaimlerChrysler, Giesecke & Devrient, Microsoft, Siemens, Storage Technology, Media-Saturn usw.  
e-mail: [Susanne.Zaninelli@CultureContact.com](mailto:Susanne.Zaninelli@CultureContact.com)  
Homepage: [www.CultureContact.com](http://www.CultureContact.com)